

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE della SISSA *Versione 05.03.2012*

Riferimenti:

- Dlgs 150/2009, artt. 7,8,9
- Delibere CIVIT 89, 104 e 114 del 2010 e 1/2012.

1. Premessa

La SISSA aveva da tempo introdotto un sistema di valutazione del personale TA che consentiva a) di basare la distribuzione di risorse incentivanti sul merito b) di avere elementi di riferimento in occasione di progressioni di carriera.

Questo sistema è stato utilizzato fino alla valutazione delle prestazioni dell'anno 2010 (svolta ad inizio 2011). Questo sistema risultava però statico in quanto la valutazione non era legata ad un sistema di pianificazione. Nel corso del 2011 la nuova direzione della Scuola ha deciso di definire un sistema di valutazione coerente con le nuove disposizioni normative (DLgs 150/2009); in particolare un sistema di valutazione che si integrasse, o che si avviasse ad una integrazione e coerenza, con il ciclo della Performance.

In particolare, in concomitanza con l'elaborazione del Piano della Performance della Scuola (<http://www.adm.sissa.it/operazionetrasparenza/performance-valutazione-merito/piano-della-performance>) e a cascata degli obiettivi strategici elaborati per la scuola, e degli obiettivi dati alla direzione amministrativa, sono stati introdotti alcuni elementi strutturali particolarmente innovativi. Sono stati infatti adottati:

- un sistema di pianificazione per obiettivi a livello di struttura/ufficio;
- un piano di obiettivi (comuni e specifici) delle singole strutture (che sono stati allegati al piano performance, visibili in rete);
- una revisione della metodologia di pesatura delle posizioni organizzative analizzando e pesando le varie posizioni e funzioni di responsabilità in relazione alle risorse gestite, alla rilevanza formale degli atti le competenze necessarie e caratteristiche strategiche e l'autonomia decisionale (per le posizioni di categoria EP; analoga analisi e pesatura è stata messa in atto in caso di progetti legati a posizioni di responsabilità);
- più specificamente una nuova metodologia di valutazione che consentisse di fotografare la performance a livello operativo nelle strutture tecnico-amministrative nelle sue varie componenti: di struttura, dei responsabili ed individuali.

2. Descrizione del sistema

La nuova metodologia di valutazione, allineata con i requisiti del D.lgs. 150, è stata attivata a titolo sperimentale a decorrere dal 2011 e verrà pertanto sperimentata sul campo per la valutazione che ad inizio 2012 viene fatta sulla performance 2011. Si ritiene che in un secondo step potrà essere migliorata sulla base dell'andamento della prima applicazione e oltre che con la introduzione di un ulteriore canale valutazione (da definire a quale livello di granularità: direzione-responsabili/uffici-personale) basata sul giudizio degli utenti, anch'essa con gradualità.

Con alcune cautele legate alla consapevolezza di dover migliorare alcuni "punti di appoggio" del sistema (par. 4), viene adottato il nuovo sistema che si basa sull'utilizzo di:

- a) una scheda standard di pianificazione obiettivi (e rilevazione del loro raggiungimento) (allegato 1);
- b) quattro schede per la valutazione del personale differenziate per ruolo (capostruttura; capo progetto; capo progetto EP; addetto) (allegato 2);
- c) una pacchetto di "regole" per la valutazione condivise con la Parte Sindacale ed inserite nel CCI (allegato 3), che definiscono: come sono state pesate le posizioni organizzative; criteri e scale per la valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi di struttura e della prestazione individuale;
- d) una formula complessa che consente di trasferire in modo sintetico gli schemi valutativi dei tre punti precedenti sul piano della ripartizione delle risorse disponibili con il fondo incentivante (descritta in allegato 4); tale formula consente di utilizzare in modo bilanciato la componente performance di struttura con la componente performance individuale.

Il percorso di definizione del nuovo sistema è stato piuttosto lungo in quanto opportunamente discusso e condiviso con i responsabili degli uffici e con rappresentanti del personale TA.

3. Processo; Soggetti e responsabilità; Procedure di conciliazione

Fasi, tempi, modalità, soggetti coinvolti, procedura di conciliazione sono descritte nell'allegato 3, che formano parte integrante del presente documento.

4. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi esistenti

Il nuovo sistema di valutazione sostituisce già dal 2011 il precedente.

Viene inoltre inserito nel nuovo contratto integrativo della Scuola.

Come per il piano della performance, è adottato con un approccio pragmatico basato sulla necessità di migliorare il livello di servizi erogati o l'efficienza degli stessi. Questo significa che per un funzionamento ottimale del sistema è necessario avere termini quantitativi (dati di produzione, produttività e relativi indicatori) di riferimento per la definizione di obiettivi realistici, sostenibili e misurabili. A questo fine non esiste ancora nella scuola un sistema strutturato di rilevazione di dati sulla produttività degli uffici né dati sistematici sulla percezione da parte degli utenti della qualità dei servizi erogati dalla amministrazione. Pertanto nel 2011 per la prima volta i responsabili degli uffici avranno un indirizzo operativo determinato da obiettivi specifici negoziati con la direzione amministrativa sulla base degli obiettivi del direttore amministrativo/segretario generale già approvati dagli organi accademici; la definizione di un cruscotto di indicatori per ciascun ufficio è stato uno degli obiettivi comuni e prioritari di tutti gli uffici nella prima parte del 2011. Il passo successivo sarà (2012) quello della attivazione di un set di indicatori all'interno di quelli identificati. In particolare il set di indicatori dovrà essere commisurato ai costi ed alle capacità di raccolta dei dati necessari a costituirli. Questa disponibilità di dati ed indicatori costituisce la premessa necessaria per il progressivo miglioramento del sistema.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Al fine di garantire un effettivo e coerente raccordo tra il Piano della Performance ed il relativo Sistema di Valutazione da un lato ed i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono necessari tre passaggi / prerequisiti:

- i) una ridefinizione della tempistica del Piano performance (in particolare degli obiettivi operativi) allineata con la tempistica del bilancio di previsione;
- ii) un bilancio di previsione pluriennale;
- iii) una contabilità economico/patrimoniale (ed i correlati necessari sistemi di budgeting).

In particolare:

- i) la tempistica annuale di elaborazione degli obiettivi operativi dovrebbe essere riformulata con anticipazione all'ultimo quadrimestre dell'anno precedente a quello di pianificazione, ad esempio:
 - settembre – elaborazione prima proposta di obiettivi operativi relativi al successivo periodo con definizione delle risorse economico-finanziarie necessarie, nonché delle risorse umane e strumentali coinvolte;
 - entro la prima metà di ottobre – negoziazione degli obiettivi e delle risorse con la Direzione amministrativa;
 - novembre – stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione;
 - dicembre: consolidamento formalizzazione degli obiettivi operativi annuali (per ciascun obiettivo, da realizzare, il quantitativo di risorse finanziarie assegnate e la relativa responsabilità);

Si potrà introdurre una anticipazione dell'attuale tempistica già nel corso del 2012 per gli obiettivi operativi del 2013 ma si ritiene che una piena aderenza all'ipotesi di cui sopra potrà essere raggiunta con pianificazione degli obiettivi operativi 2014 da attuare nell'ultimo quadrimestre 2013.
- ii) la Scuola si doterà del bilancio pluriennale (almeno in versione sintetica) entro l'anno 2012, in quanto previsto come uno degli obiettivi specifici ed inderogabili per l'Area Risorse Economico Finanziarie;
- iii) la contabilità economico-patrimoniale verrà introdotta dal 01.01.2014.

Le attuali schede di pianificazione degli obiettivi andranno parallelamente integrate con elementi di budgeting.

In conclusione si prevede sin d'ora un progressivo e graduale percorso di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, percorso che si potrà ragionevolmente portare a conclusione nel 2014.

6. Conclusione

La Scuola ha implementato un nuovo sistema di valutazione della performance che dovrà essere consolidato ed integrato sulla base delle evidenze che emergeranno dall'uso sul campo, già a partire dalla valutazione performance relativa all'anno 2011.

Allegato 1 - Scheda Pianificazione Obiettivi

Struttura/N° prog	
Rif. Obiettivi DIRAMM	
Obiettivo (titolo)	
Obiettivo (breve descrizione: risultati attesi; modalità; eventuali risorse necessarie; indicatori; vincoli esterni; note; etc)	
Indicatori	
Persone dell'ufficio coinvolte	
Altre Strutture coinvolte	
Peso / priorità (a cura del DA)	
Check intermedio (giugno o luglio): stato; eventuali revisioni, etc.	
Check Finale: sintesi risultati	
Note	

Allegato 2- Schede di valutazione**Scheda A (Scheda addetto)**

(per tutto il personale ad eccezione dei capistruttura e delle categorie EP)

Voci valutabili	Peso attribuito	Valutazione (Vedere griglia allegata)
Performance della struttura		
Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)	20%.	
Performance individuale	80%	
Impegno (focalizzazione, attenzione e dedizione - Livello di coinvolgimento nel processo di miglioramento dei servizi offerti dalla Scuola) e Rispetto di scadenze e/o adempimenti cui la struttura deve adempiere	16%	
Disponibilità e riconoscimento delle esigenze dell'utenza interna ed esterna (per interni si intendono i dipendenti e collaboratori della SISSA, per esterni persone estranee alla Scuola).	16%	
Flessibilità operativa (sopperendo a situazioni di crisi e/o a sopraggiunte esigenze della struttura di riferimento) anche attraverso la ricerca di soluzioni efficaci e propositività di eventuali modifiche alle procedure interne. Capacità di trovare, proporre soluzioni, anche innovative, per il miglioramento del servizio coerentemente alla categoria di appartenenza, contribuendo alla loro realizzazione.	16%	
Autonomia (avendo riguardo ai risultati ed alla qualità del lavoro svolto) e di approfondimento, di aggiornamento, di confronto e di verifica, per la corretta applicazione delle norme e delle procedure tecniche nel proprio lavoro.	16%	
Interazione con i colleghi (contributo al clima e all'armonia dell'ufficio; livello di disponibilità e comprensione verso le esigenze dei colleghi mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni)	16%	
TOTALE	100%	

Scheda C (Scheda responsabile di progetto)

-(viene utilizzata come scheda aggiuntiva per la valutazione del personale di categoria B-D in associazione alla scheda A)

Voci valutabili	Peso attribuito	Valutazione (Vedere griglia allegata)
Performance del Progetto		
Conseguimento degli obiettivi del Progetto	100%	

Scheda B (Scheda unica per il personale responsabile di struttura, di qualsiasi categoria)

Voci valutabili	Peso attribuito	Valutazione (Vedere griglia allegata)
Performance della struttura		
Conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)	40%	
Performance individuale	60%	
Disponibilità e riconoscimento delle esigenze dell'utenza interna ed esterna	15%	
Gestione e valorizzazione del gruppo di lavoro (propri collaboratori)	15%	
Qualità della pianificazione	15%	
Qualità della valutazione	15%	
TOTALE	100%	

Scheda D (Scheda responsabile di progetto ctg. EP)

(viene utilizzata come scheda unica per la valutazione del personale di categoria EP quando responsabile di progetto)

Voci valutabili	Peso attribuito	Valutazione (Vedere griglia allegata)
Performance del Progetto		
Conseguimento degli obiettivi del Progetto	40%	
Performance individuale	60%	
Impegno (focalizzazione, attenzione e dedizione - Livello di coinvolgimento nel processo di miglioramento dei servizi offerti dalla Scuola) e Rispetto di scadenze e/o adempimenti cui la struttura deve adempiere	12%	
Disponibilità e riconoscimento delle esigenze dell'utenza interna ed esterna (per interni si intendono i dipendenti e collaboratori della SISSA, per esterni persone estranee alla Scuola).	12%	
Flessibilità operativa (sopperendo a situazioni di crisi e/o a sopraggiunte esigenze della struttura di riferimento) anche attraverso la ricerca di soluzioni efficaci e propositività di eventuali modifiche alle procedure interne. Capacità di trovare, proporre soluzioni, anche innovative, per il miglioramento del servizio coerentemente alla categoria di	12%	

appartenenza, contribuendo alla loro realizzazione.)		
Autonomia (avendo riguardo ai risultati ed alla qualità del lavoro svolto) e di approfondimento, di aggiornamento, di confronto e di verifica, per la corretta applicazione delle norme e delle procedure tecniche nel proprio lavoro.	12%	
Interazione con i colleghi (contributo al clima e all'armonia dell'ufficio; livello di disponibilità e comprensione verso le esigenze dei colleghi mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni)	12%	
TOTALE	100%	

Allegato 3 - Regole per la valutazione

Estratto dal CCI

“Art. 14 Sistema di pesatura delle posizioni organizzative e dei progetti

Preso atto che la Direzione della Scuola (come risulta dall'allegato 3):

- ha provveduto a definire, sulla base della struttura organizzativa della Scuola, le posizioni di responsabilità inquadrando **in distinte fasce** dopo avere valutato importanza, complessità e responsabilità connesse alle funzioni proprie delle varie posizioni organizzative;
- ha definito, con la medesima metodologia, le indennità di responsabilità per progetti (definiti e finanziati limitatamente all'anno 2011);
- ha successivamente pesato in modo più analitico sia le varie posizioni di responsabilità sia i progetti in considerazione dei seguenti parametri: responsabilità in relazione alle risorse gestite, alla rilevanza formale esterna degli atti prodotti, alle competenze necessarie in relazione alla ampiezza e profondità dei processi amministrativo/contabili/tecnici gestiti, alle caratteristiche strategiche e/o innovative e, per le categorie EP, anche in relazione all'autonomia decisionale.

La Direzione, nell'affidare per gli anni 2012 e 2013 progetti finanziati con individuazione del relativo responsabile, procederà anche alla loro pesatura con la stessa metodologia adottata per il 2011.

In caso di assenza prolungata del responsabile o di vacanza l'amministrazione può nominare un altro responsabile o un supplente.

Art. 15 Sistema di valutazione del personale

1. Il sistema di misurazione e valutazione adottato si caratterizza per la sua omogeneità di principi ispiratori. Tutto il personale è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi, secondo la gerarchia di cui alle determine organizzative, che identifica i valutatori.
2. Il personale in servizio verrà valutato sulla base di apposite schede di valutazione (di cui all'allegato 4) che fanno parte integrante del presente accordo. Le schede, che vengono utilizzate a partire dall'anno 2011, sono state aggiornate rispetto a quelle già in uso rendendole più aderenti alla normativa vigente in termini di valutazione del personale.
3. Per la compilazione delle schede di valutazione il diretto responsabile attribuirà ad ogni singola voce indicata nella scheda un coefficiente numerico secondo la seguente griglia:

valutazione della prestazione individuale;

- a. Performance Eccellente: punti 9 - 10
- b. Performance Buona: punti 7 - 8
- c. Performance Sufficiente: punti 4 - 5 - 6
- d. Performance Scarsa: punti 0 - 1 - 2 - 3

valutazione dei risultati degli obiettivi di struttura o progetto (e valutazione del contributo personale ai risultati degli obiettivi di struttura)

- a. Obiettivo pienamente raggiunto: punti 9 - 10
- b. Obiettivo raggiunto in misura parziale ma comunque soddisfacente: punti 7 - 8
- c. Obiettivo raggiunto solo in misura parziale ma sufficiente : punti 4 - 5 - 6
- d. Obiettivo raggiunto in misura non sufficiente : punti 0 - 1 - 2 - 3

Le citate valutazioni saranno (d'ufficio) rapportate al peso prestabilito nella scheda per ogni voce considerata.

4. I responsabili, nel compilare la scheda di valutazione, in relazione alla prestazione individuale, terranno conto della qualità del servizio prestato. Successivamente al punteggio verrà applicato il coefficiente di rettifica che terrà conto di eventuali riduzioni per effetto di part-time e/o periodi di aspettativa senza assegni e/o assenze varie quali congedi facoltativi post-partum, malattie, ecc.

I responsabili della valutazione dovranno tener in considerazione l'auspicabile evoluzione nel tempo della qualità delle prestazioni complessivamente offerte.

Nel formulare la valutazione saranno tenuti in debita considerazione gli eventuali fattori non dipendenti dalla volontà del dipendente/ufficio che hanno determinato l'eventuale non raggiungimento dell'obiettivo.

Art. 16 Tempistiche della valutazione

1. Entro il 31.01 di ogni anno ciascun valutatore provvederà ad effettuare la valutazione utilizzando la Scheda di Valutazione ed entro il 15.02 ne comunicherà l'esito al singolo dipendente, attraverso il colloquio di valutazione, consegnando una copia della scheda all'interessato e l'originale controfirmato per presa visione all'Ufficio Risorse Umane.
2. La procedura di valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi, dei responsabili delle Strutture e dei Progetti si svolge entro il 20.02 con le stesse modalità di cui al comma precedente (allegato 5).
3. In caso di contestazione, entro 15 giorni dalla comunicazione formale dei risultati della valutazione, il valutato potrà presentare ricorso, formulando le proprie osservazioni con atto scritto presentato al Direttore Amministrativo. Nel presentare ricorso il valutato può richiedere il contraddittorio, anche eventualmente con la presenza di un rappresentante sindacale.
4. I ricorsi saranno esaminati dalla Commissione (art. 81, c3 del CCNL 16/10/2008) appositamente costituita, nominata dal Direttore della Scuola e composta da: il Direttore Amministrativo o suo delegato (con funzioni di Presidente); un docente della scuola; un delegato del direttore; due rappresentanti indicati dalle RSU. Il numero legale per i lavori della Commissione è di 3/5. La Commissione conclude i lavori di norma entro il 30.03.
5. La Commissione acquisisce le posizioni espresse dal valutatore e dal valutato, in forma scritta ed eventualmente con specifiche audizioni. La Commissione qualora richiesto, convoca le parti per un contraddittorio se il punteggio complessivo è inferiore al 60% o in caso di risultato scarso (0-1-2-3) in almeno una singola voce; valuta se convocarle qualora il punteggio complessivo sia maggiore o uguale al 60%.

Completato l'iter la Commissione provvede insindacabilmente a determinare la valutazione finale relativamente alla scheda oggetto della contestazione. L'esito verrà comunicato formalmente al valutato di norma entro 5gg dalla decisione.

Allegato 4 – Formula per la ripartizione del fondo incentivante attraverso le valutazioni

1. Per la divisione del fondo così individuato si osserveranno le seguenti modalità:

- a) il fondo da ripartire sarà diviso in tanti budget di struttura quante sono le strutture in cui è divisa funzionalmente la Scuola e in un budget a sè per i capistruttura;
- b) sarà valutabile e sarà preso in considerazione per la definizione degli anni/uomo il personale che risulterà avere un rapporto di lavoro con la Scuola, se neo-assunto, di almeno due mesi nel corso dell'anno, anche in posizioni diverse;
- c) il budget di struttura e dei capistruttura sarà così determinato:

- C1) Il coefficiente per la determinazione del budget delle strutture è dato dalla somma degli anni/uomo del personale afferente alla struttura stessa (escluso il Capo Struttura ed esclusi gli appartenenti alla ctg. EP) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile nella scheda di valutazione con il correttivo – sulla quota relativa alla valutazione della struttura – della performance di struttura.

Il coefficiente per la determinazione del budget dei capistruttura sarà determinato dalla somma degli anni uomo dei capistruttura moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile nella scheda di valutazione con il correttivo – sulla quota relativa alla valutazione della struttura – della performance di struttura.

In particolare la formula sarà la somma degli anni/uomo della struttura moltiplicati per:

- a) 60 (per i Capi Struttura) o per 80 per tutto l'altro personale
 - b) 40 (per i Capi Struttura) o per 20 per tutto l'altro personale; su tale quota sarà applicato il coefficiente di performance di struttura.
- C2) Infine il fondo a disposizione per la valutazione verrà diviso tra le strutture per formare i singoli budget di struttura e dei capistruttura sulla base dei coefficienti come determinati al punto C1
- d) i vari budget come determinati al punto C2) saranno quindi divisi tra il personale afferente alla struttura stessa sulla base dei punteggi della valutazione attribuiti ai singoli a cui verrà applicato il coefficiente di correzione in dipendenza delle presenze in servizio (non verranno considerate assenze le giornate relative a ferie, astensione obbligatoria per maternità ed infortuni e le altre assenze non considerate tali dalla normativa generale).
 - e) il tetto massimo erogabile ad ogni singolo dipendente non potrà comunque superare la quota media ponderata erogabile nella struttura stessa aumentata del 25%. Eventuali resti derivanti dalla differenza tra la “quota erogabile” ed il tetto massimo erogabile verranno divisi tra tutto il personale secondo i punteggi (rettificati) ottenuti da ciascuno.
 - f) su quanto erogabile al singolo verranno applicate le eventuali decurtazioni previste dalle norme in vigore (quali ad esempio il DL 112/08 convertito in L. 133/08).